论视频化驱动融媒体中心转型发展

摘　要：融媒体中心视频化是倒逼变革、脱胎换骨求新生，由文字报道、传统电视报道为主转为视频内容生产为主。视频化是融媒体中心将内容和渠道整合一体，多元传播于移动互联网，打造新型主流媒体，扩大影响力和变现能力。融媒体中心视频化与人才选用、流程再造、体制机制创新相互磨合，交叉激励，同频共振，更好地“引导群众，服务群众”。

关键词：融媒体中心；媒体融合；视频化

中图分类号：G206　　**文献标识码：**A

文章编号：1671-0134（2019）10-040-03　　**DOI：**10.19483/j.cnki.11-4653/n.2019.10.010

文 / 余飞

1. 主动作为，应对传媒变局

面对移动互联网带来传媒大变局，县级融媒体中心（简称融媒体中心）如何应对？走视频化之路是融媒体中心脱胎换骨、应对变局的上上之策。纸媒、电视视频化能完成融合变革、转型发展的战略目标，打造新型主流媒体。

融媒体中心视频化是革故鼎新、借势图强的创新过程。传统媒体视频化是将内容与形式整合于一体，相对于文字、图片、电视、广播报道是弃旧图新、适应性进化，造就新平台，获取新优势，丰富报道形式，拓展传播范围，重塑变现模式，创造美好未来。在视频化的历程中，融媒体中心保持原有优势，敢于竞争，善于竞争，以视频新闻带动视觉产品全面开花结果，网络多元传播，吸引更多受众，扩大影响力，促进生产模式、传播模式、经营模式和人才选用模式变革，适应新时代新要求，促成传统媒体与新兴媒体深度融合且可持续发展，变强变大。

有以下三个层面需要融媒体中心视频化：一是大势所趋。读者在哪儿，受众在哪儿，媒体的触角就应伸向哪儿。移动互联网颠覆了读者或受众的阅读习惯，受众运用移动终端重点阅读视频化的内容或作品占大头，通过报纸、电视、广播了解新闻资讯的占小头。融媒体中心生产视频化内容或作品满足受众需求，是适应大势的应激行为。

二是填补空缺。原有模式下，县域内广播电视台受制于体制机制，观念陈旧，手法老套，制作的电视作品不接地气，不深入基层，难有观赏性，且数量少、影响小，在受众中难以激起波澜，满足不了县域内几十万上百万观众的需求[1]。观众需要县域内有机构和本土视频产品弥补空档，融媒体中心在填补空白中能发挥好“引导群众、服务群众”的功能。县域媒体所办网站目前生产视频产品占比极低[2]。融媒体中心据此生产、传播视频化内容，恰逢其时，可以找到英雄用武新天地。

三是提升地位。融媒体中心内容或作品视频化，其实是“引流”“圈粉”“放大正能量”，赋予新兴的生产、传播和经营能力，扩大传播力和影响力。视频化带动观念变革，赢得更多受众的青睐，在传统媒体和新兴媒体并存的生态环境中恢复、巩固和提高地位。

2. 新闻可视，视频内容全面开花结果

在所有视觉表达产品中，融媒体中心要优先生产视频新闻或新闻视频化，再将纸媒、广电内容和产品包括广告、服务进行系统、优质地视频表达、传播和经营变现。

新闻是融媒体中心赖以生存发展、融合转型的前提和基础。媒体融合强调传统媒体跨界吸收外部能量和优势，促进自身发展。视频新闻契合“移动优先，视频优先”战略，利于占领移动互联网传播阵地，增强融媒体中心的传播能力，扩大影响力。凡是报纸原先用文字、图片表达的新闻内容或作品甚至广告，都用视频来表达，或以视频新闻作备份，攻占互联网传播市场。所有新闻体裁中，即使是评论也加入视觉元素，颠覆原先单纯的文字表达形式，以求震撼。如给评论加张漫画或变成连环画评论，评论从而具备漫画新闻的特质，在手机上传播，给受众以新鲜感，优化传播效果。

2.1 做好重大主题报道、常规报道和突发性事件报道

重大主题新闻视频化。县域内重大新闻主题一般是党代会、年度“两会”、经济工作会议、农村工作会议、文教卫工作会议、政法工作会议、中心工作会议等重大会议内容，多是贯彻新发展理念所作的决策、部署、号召、会议结论和经验总结。这些会议意义本来重大，可报纸、电视传统上报道是长篇大论，版面上、屏幕上黑压压一大片，令人抵触，传播效果欠佳。融媒体中心跳出原有

报道模式束缚，大胆突破，悉心策划，提前在会场外采集视频、音频素材，提前进行多图片幻灯片、图解图表、动图动画、H5 产品设计制作（若有可能则生产沉浸影像如 VR/AR 产品），会内会外内容整合一体，变单纯文字、图片、镜头报道为文字、图片、视频、音频组合，生产视频新闻，多渠道推送，更多更好地吸引受众，特别是年轻受众。融媒体中心生产重大主题视频新闻要高起点、精品化、快速化，质量不逊于县域广电原来的产品标准，让视频产品时尚好看、韵味无穷；要在新技术、新手法上发力出新作，除了运用传统的软件特效外，还要恰当运用动画分屏、动画定格、竖屏显示、镜头混剪、老照片立体化显示等新的方式方法。

常规报道视频化让人耳目一新。凡是县域广电、地市广电原来忽视报道的领域和题材，如县域内野生动物跟踪拍摄报道和退休老人就业创业等，融媒体中心就要加强视频新闻生产报道，力争人无我有、独树一帜；凡是县域广电、地市广电没有进行报道创新的领域和题材，如经济新闻中的县域工业发展史、民房变化史、百姓服饰变迁史、家常菜品制作法、农村土法生产有机果蔬等，融媒体中心就要深度挖掘，精耕细作，生产视频新闻，避开正面竞争，力争人有我优、新颖别致。

突发性事件报道视频化要抢先发布。突发性事件如天灾人祸等社会新闻的视频报道，融媒体中心要有记者或通讯员早于市场化媒体、自媒体到达事件现场，采访前因后果和了解事件的最新进展，获取视频素材，还原事件真相。推送正面报道来引导，争取第一时间回应社会关切，消解市场化媒体推送的谣言和自媒体曲解事件的负面影响，坚定广大受众的信心。

2.2 拓展领域，视频作品谱系开发

融媒体中心做好视频新闻后，要乘势而上，做到生产视频内容种类更多、质量更高，争取流量更大回报高。

一是开发视频直播业务，促进影响力变现，增加收入。视频直播在网上颇受欢迎，刚性增长，量和质均供不应求，受众愿意先付费后观看，正是媒体增收求之不得的状态。融媒体中心开发视频直播业务，一方面可放大党媒的正能量，另一方面造就新型媒体人才，提高融合本领。十年前，笔者曾在一家县报网站工作，开展网上电视直播业务。这家网站及其直播业务将镜头对准基层和老百姓，做好直播服务，就是直播乡镇一场年终表彰会也大获点赞，放大影响力。从人均指标来衡量，这家网站获得的赞助远高于纸媒版面的广告收入和广电广告时长的均值，性价比高涨，从业人员同步开发了潜能，提高了本领。只要有美感、有故事、有趣味、有正能量、带点儿草根味的场景和过程，类似如《舌尖上的中国》等，都适合视频直播。哪怕是小鸟孵卵育雏、制作简易菜肴也有直播价值和用户追捧，更何况一个县域有几十万上百万人衣食住行游、文教卫、养老育幼、山水林田湖草沙漠加上四季变化、改革发展等，置于广袤的时代背景和人文座标，总有讲不完的故事和直播画面。我国有 2800 多个县域[3]！视频直播只待挖掘，莫愁前路无知己。

二是融媒体中心进而开发知识付费、游戏等视频产品及其市场。这两类产品在市场上依然是内容稀缺，能带来高回报，可作为融媒体中心融合创新、转型发展的战略选项。

开发游戏，副业经营胜主业。仅网络游戏一项，2017 年我国国内的市场规模就达到 2189 亿元[4]，且超过报纸广告收入的总和，数额逐年增长，前景看好。网络游戏目前只是几家大公司寡头经营，许多空白或处女地（特别是正能量节目）有待开发，融媒体中心可置身其中，寻求融合和经营上的突破。一家融媒体中心即便抢占网上游戏（页游、手游）既有市场的 1‰ –1%，也有 2–20 亿元的增量收入，效果远胜于广告经营（平均不足 0.2 亿元）。融媒体中心可将开发游戏产品作为副业经营，弥补广告、发行收入增加难的缺损。

知识付费当作新蓝海耕耘。知识付费方兴未艾，恰走红网络，正是融媒体中心发挥长处之寄托，可弥补县域内新兴媒体针对农民、集镇居民的知识普及和传播（特别是科普）上的欠缺，如城镇化浪潮中，指导村民进城如何当好优秀市民、如何当个杰出的工匠、辅导村民创作油画、制作手工艺品等创业增收发家等。全国近 14 亿人，有一大半在农村和集镇，市场大、潜力大、待开发。融媒体中心开发知识付费市场，相对于商业化新媒体和自媒体要采取差异化竞争策略，传播知识做到专业化 + 故事化 + 实用化 + 视频化 + 社交化 + 正能量，注重培养能力和兴趣，吸引受众持续付费观看和打赏，促进全民进一步提升文化素质，增强文化自信。

2.3 顺势而为，制作纪录片动画片

摄制纪录片、制作动画片是融媒体中心视频化的重头戏和高门槛。越过了这道高门槛，融媒体中心在视频化和融合转型发展方面就算“出师了”，豁然开朗，独当一面，自成门派，在网络市场竞争中变强变大。纪录片、动画片制作难度大、投入大、回报大，技术含量、故事趣味、产权保护要求高，市场化程度高，还要与高手过招，比起报纸文字报道、制作视频新闻有更多的变数，融媒体中心在驾驭过程中受到倒逼而进取，磨合出深层次的收获和优秀人才。融媒体中心要从现在开始着手纪录片、动画片的出品。拍摄纪录片、制作动画片是用图形或镜头讲故事，表达对象为天、地、人和动物、植物、微生

物及其组合，只要求新求变，予受众以真善美，总有表达不完的篇章和桥段。融媒体中心制作这两类产品，起步时“近水楼台先得月”，充分表达域内的对象，有了经验或掌握了相关生产模式，再向外延伸，挤占域外市场，在网上扩大影响力及其变现成果。

3. 尝试变革，力图持续发展

融媒体中心一鼓作气，在视频表达上来一次创新并不难，难的是融媒体中心持续创新，创造新体制新机制，在视频化上永葆活力，状态常佳。融媒体中心视频化出于主动或被迫所为，都要在发展范式上尝试变革，敢于试错，善于纠偏，毅于优胜；改变思维方式，以问题为导向，闯关夺隘，探索出先进适用的生产模式、传播模式、变现模式和员工奋进向上的行为模式，为视频化蓄积高势能，化作新动能。

3.1 思维变革，催生新行为

报纸、电视原先是“我办你看”，单向灌输一对多，除了偶尔回复读者来信来电，基本不与读者、观众互动，报纸与读者很“生分”。移动互联网时代，报纸、电视广告收入和发行量、收视率普遍下行，表明传统媒体原先的思维模式和行为模式急需改变，要与受众建立新“链接”，代之以双向互动和社交化网状传播。融媒体中心要以双向互动为思考的起点，带来行为模式的变化，适应网络传播的要求，在生产、传播、经营视频产品时尤其要运用“互联网思维”，即万物相联、心态开放、服务用户、数据变现。

生产视频产品要用好蒙太奇。蒙太奇叙事，双线条分分合合，用镜头讲故事，将媒体的视角和受众的视角融为一体，让受众产生代入感和体验感，以代替报纸、电视原先单线条叙事的束缚，用颠覆性增强传播效果。蒙太奇要用于较长的作品构思、生产和制作中，如新闻视频、视频直播、知识付费、纪录片、动画片、H5 产品、沉浸影像等产品类别。融媒体中心运用蒙太奇，要养成图形表达、形象表达的思维习惯，形成视频表达能力，带来视觉冲击力，好比把抽象的代数式 $y=x^2$（$x \in R$）变换成形象的几何图形——U 形抛物线，让受众一目了然，赏心悦目。

做好媒体与受众之间的双向互动。带来“粉丝”黏性和参与，主要是传播社交化，配置先进适用正面的算法推荐程序，设置评论、弹幕、打赏功能，即时回复互动，同步收获社会效益和经济效益。如，选择恰当的算法推荐程序（屏蔽负面倾向和选择），个性化推送，同时满足不同阅读者的不同阅读体验，赢得更多受众对融媒体中心所办新媒体的忠诚，扩大流量，积累更多的市场数据。做到影响力及时变现，为每一件视频作品和每一篇文章设置网络打赏和虚拟礼物链接，从移动支付工具收费，做到变现立竿见影。一件作品由手机打赏收入少则万元，多则几十万元，以此增添创收途径，弥补传统经营收入的下降，还及时了解市场对某一篇某一类文章的反馈评价和数据，为评估、调整、改进、提高报道质量和制作新产品提供依据。

用好视频化生产能力。融媒体中心在移动端传播内容要与传统媒体互动互益，要避开恶性竞争，给纸媒、电视、广播及下属新媒体赋能赋值，在网络市场上发展壮大。如生产视频新闻在形式上以短视频为主，风格上追求硬朗短平快，多播同期声，少现主持人，配以大字幕、关键词，做到单刀直入不兜圈子，以 10–60 秒时长的产品为主，便于受众在手机上阅读和转发。如，视频长度 10 秒钟，恰好是播报 40 字左右的简讯所需时间；60 秒可读三、四百字的评论或消息，满足移动端速读、浅读的需要。在视频直播投入上，选用每台 10 万元左右的一体化简易设备，而不是单台成百万上千万元的电视直播车（队），以降低运营成本，提高竞争能力。生产视频产品在长期战略上做到五谷丰登、六畜兴旺，全部高产高质高效；在短期战役上集中资源，专攻一类或二类产品，犹如机械化大面积专种主粮小麦或水稻或苹果，赢得竞争优势，能力稳固后，再图新类别，构建良性互促循环。

3.2 做好“新闻 +”系列工作

“新闻 +”系列工作是融媒体中心价值重构和突围重生的体现，是深度融合和转型发展的必修课。从近三年的实践反馈来看，融媒体中心视频化和“新闻 +”系列工作要相互伴随，互为因果，相互促进和彼此激励增强。“新闻 +”是指新闻 + 服务 + 社交 + 资本运营等，创造新价值，更上一层楼，报媒、电视、广播、网站由小农户变成现代化大农场，扩大内涵和外延，脱胎换骨，成为新型主流媒体。通俗地说，融媒体中心做好了“新闻 +”系列工作，就是没有传统的广告和纸媒发行收入，照样过得下去，照样有优势，照样发展得好。视频化正好将这些愿景和关切整合一体，变为现实。“新闻 +”系列工作呼应、匹配视频化的重点是采编流程再造，带动整合传统媒体体制机制创新，减少或消除阻力，增加同向前行的合力。视频化体现在经营转型上是带来高额回报，反哺纸媒和电视发展，与“新闻 +”相互照应，在版权保护和版权经营变现上带来竞争优势和模式创新。条件成熟时，融媒体中心剥离视频业务，组建股份公司，打包上市，获得资本支持。

3.3 吸引非常之才，成就非常之事

“硬实力，软实力，归根到底是人才实力。”融媒体中心实施视频化，只有吸引到优秀的视频设计、制作、

（下转第73页）